

# ふじのくにづくり支援センター 将来ビジョン

平成 30 年 4 月

一般社団法人ふじのくにづくり支援センター

(静岡県土地公社)

(静岡県道路公社)

(静岡県住宅公社)

## 第2編 静岡県土地開発公社

### I はじめに

静岡県土地公社（公有地の拡大の推進に関する法律に基づく名称は、静岡県土地開発公社。以下「公社」という。）は、昭和48年4月、公有地の拡大に関する法律第10条の規定に基づき、静岡県の出資により「地域の秩序ある整備を図るために必要な公有地となるべき土地等の取得及び造成その他の管理等」を行うことを目的として設立され、以来45年にわたり、県土発展のため、国及び県が施行する道路や河川事業等の公共事業用地の取得や各事業に必要とされた代替地取得事業を手掛けるなど、多様な形で公共事業の一翼を担ってきた。

バブル経済崩壊後、地価の下落傾向が続くとともに、国及び県の厳しい財政事情により公共事業が縮減されるなど、公社を取り巻く環境は大きく変化したが、国や県の公共用地先行取得を受託することにより、安定した事業量の確保に努めるとともに、事業量に見合った組織体制の構築を心掛け、長期保有土地についても一切所有していないなど、経営の健全性を維持してきた。



天城北道路 (伊豆市: 日向トンネル付近)

こうした中、県の行財政改革の取組として外郭団体のゼロベースからの検証が行われ、公社の用地取得専門機関としての機能や役割、必要性の有無に関する議論が重ねられた結果、平成26年3月「静岡県行財政改革大綱」において今後の取り組む方向性として、行政の広域化の観点から「県と公社が一体となった効率的な用地

取得体制を確立」するとの指針が示された。

厳しい財政状況の中で、国や県などが公共事業に必要な土地の取得を円滑に進め、事業効果を早期に発現させるためには、民間資金を活用した効率的かつ機動的な公共用地の先行取得が可能なことや専門職員の用地交渉により複雑・困難化した案件を早期解決に導くことができるなど、公社のメリットを活用した事業推進の必要性が増していることから、今後とも国、県及び市町などの事業を継続的に受託できるよう努める。

平成27年4月からは、地方公共団体の行政運営効率化等の支援を目的として設立された、一般社団法人ふじのくにづくり支援センターの用地部門と共に、地域の発展を目指す国、県及び市町のパートナーとして地域活性化の支援にも積極的に取り組んでいる。

## II 現状と課題

### 1 法人経営

#### (1) 現状

平成 21 年の政権交代による国の方針転換、長引く景気低迷により公共事業の先行きは極めて不安定なものとなったが、こうした状況の中でも平成 22 年度から平成 26 年度までの 5 年間の平均では合計 32 億円余の公有地取得事業の実績を確保し、比較的安定した経営状況が保たれ損益計算書ベースでの経常収支は黒字を維持してきた。

しかしながら、最近の 3 年間では、平成 26 年度で国の大型事業が一旦終了したことに加え、最も主要な事業である県単先行取得事業の安定した受託確保ができないため、毎年度の経常収支は不安定な状況にあり、平成 27 年度は公有地取得事業が 9 億円余と大幅に減少したことで赤字。平成 28 年度は県の巴川総合治水対策事業などで 26 億円余の公有地取得事業を受託したことで黒字を確保できたが、平成 29 年度は県単先行取得事業の受託が減少したことで再び赤字となる見込みであり、毎年度の安定した事業量の確保が大きな課題となっている。

表 II - 1 用地取得実績（取得金額）

(平成 20 年度～平成 24 年度)

(単位：百万円)

事業区分	平成 20	平成 21	平成 22	平成 23	平成 24
公有地取得事業	2,987	6,342	3,025	4,700	3,236
・国（直轄、公団事業）	0	408	1,797	1,167	1,935
・県（一般公共事業）	354	382	138	0	0
（その他公共事業）	0	0	0	0	0
（県単先行事業）	933	5,552	1,090	3,533	1,301
（代替地先行事業）	0	0	0	0	0
・市町	1,700	0	0	0	0
土地造成事業	0	0	0	0	0
あっせん等事業	730	408	165	79	0
・国、公団	0	0	0	0	0
・県、市町	730	408	165	79	0
計	3,717	6,750	3,190	4,779	3,236

(平成 25 年度～平成 29 年度)

(単位：百万円)

事業区分	平成 25	平成 26	平成 27	平成 28	平成 29 予
公有地取得事業	2,759	2,690	938	2,643	886
・国（直轄、公団事業）	2,360	1,440	156	0	0
・県（一般公共事業）	0	0	0	0	0
（その他公共事業）	0	0	0	0	0
（県単先行事業）	399	1,250	748	2,643	467
（代替地先行事業）	0	0	0	0	0
・市町	0	0	34	0	419
土地造成事業	0	0	0	0	0
あっせん等事業	4	261	251	336	457
・国、公団	0	0	0	0	310
・県、市町	4	261	251	336	147
計	2,763	2,951	1,189	2,979	1,343

[直近5年間（平成25年度～29年度）における主な事業実績]

① 公有地取得事業

国	(一) 138号改築事業（御殿場B P、須走道路：H24～H26、3,709,366千円）
	(一) 1号改築工事（清水立体：H24～H25、1,198,591千円）
	(一) 1号改築事業（島田金谷B P：H26、132,593千円）
県	(街路) 谷田幸原線（沼津：H24～H26、971,525千円）
	(街路) 池新田中央線（袋井：H29、47,318千円）
	(街路) 新橋茱萸沢線（沼津：H28、430,162千円）
	(河川) (二) 巴川（麻機遊水地）（静岡：H25、H28、2,474,438千円）
市町	東伊豆町役場庁舎用地取得事業（東伊豆町：H27、34,200千円）

② 受託事業等

受託事業	仁杉柴怒田線（H26～H28 沼津土木：292,798千円）
	湖西警察署（H29 県警：138,663千円）
	賑わい交流拠点整備（H28 島田市土地開発公社：310,381千円）
その他	用地関連業務として伊豆市より事業用地の土地所有者等調査業務と松崎町より相続関係調査業務を受託（H27 2件：1,964千円）

表Ⅱ－2 損益計算書

(平成20年度～平成24年度)

(単位：百万円)

科目区分	平成20	平成21	平成22	平成23	平成24
事業収益	9,032	3,420	4,011	4,836	6,166
事業原価	9,048	3,417	3,995	4,785	6,113
販売費及び一般管理費	60	46	42	45	43
(事業損益)	▲76	▲43	▲26	6	10
事業外収益	106	56	45	46	48
事業外費用	0	5	0	0	0
(経常損益)	30	8	19	52	58
特別利益	33	9	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
(当期純損益)	63	17	19	52	58

(平成25年度～平成29年度)

(単位：百万円)

科目区分	平成25	平成26	平成27	平成28	平成29予
事業収益	5,147	3,233	2,896	3,239	1,523
事業原価	5,126	3,228	2,931	3,228	1,545
販売費及び一般管理費	33	36	39	31	46
(事業損益)	▲12	▲31	▲74	▲19	▲68
事業外収益	42	43	44	35	42
事業外費用	0	0	0	0	0
(経常損益)	30	12	▲30	16	▲26
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	1	0	0	0	0
(当期純損益)	29	12	▲30	16	▲26

現在、全国の土地開発公社で課題となっている長期保有土地については、本県でも平成10年度から発生したが、全国に先駆け、平成2年度に土地造成事業を廃止し、新たな発生をなくすとともに、平成12年度から保有土地の処分を積極的に進め、平成18年度までに処分を完了し、保有をゼロとした。

表Ⅱ－3 長期保有代替地処分の推移 (単位：千円)

年度 区分	12	13	14	15	16	17	18	計
保有面積 (㎡)	51,656	45,209	43,720	21,406	6,106	2,496	602	171,195
処分量 (㎡)	6,447	1,489	22,314	15,300	3,610	1,894	602	51,656
処分土地の 帳簿価格	629,970	206,157	1,616,625	2,150,443	657,809	122,268	* 39,400	5,422,672
処分土地の 売却価格	612,868	177,462	575,550	1,602,307	227,239	33,170	44,970	3,273,566
損益額	▲17,102	▲28,695	▲1,041,075	▲548,136	▲430,570	▲89,098	5,570	▲2,149,106

\*平成18年度の処分については、平成17年度末に低価法により簿価圧縮 (51,958千円→39,400千円)

## (2) 課題

公社の役割は、国、県及び市町の公有地取得業務を受託し、自ら有するノウハウを有効に活用して用地取得を図ることにより公共事業の円滑な推進に貢献することである。

公社が安定した経営を維持し、その役割を果たしていくためには、公社が用地取得業務の用地交渉成立に伴う事務費で運営されていることを踏まえ、関係機関からの安定した事業量の確保はもとより、受託した業務の確実な履行 (100%取得)、市町への事業活動のPRによる新たな需要開拓などに積極的に努めていく必要がある。

しかしながら、現状においては公社経営基盤の安定強化を図るうえで次のような課題を抱えていることから、今後、県とも連携を図りながら課題解決のための取組みを進めていく。

### ア 事業量を確保する上での課題

- ・ 公共事業の減少傾向が続く中で、国・県事業とも今後の見通しが不確定であるとともに、年度毎の予算によって事業量に増減が生じるため、中・長期的な事業計画が立て難い。
- ・ 県の先行取得事業においては、計画 (箇所付け) された事業であっても、県との用地取得の契約が行われなければ地権者との用地交渉に臨むことができず、また、県において用地交渉が困難と判断された案件については、公社への委託が行われない場合があり安定的な事業量の確保ができない。

イ 事務費を確保する上での課題

- ・ 県の先行取得事業においては、県から用地取得の委託が行われた場合であっても、地権者との契約が成立しない場合には公社は事務費を得ることができない。

## 2 組織体制

### (1) 現状

公社では、一貫して「事業量に見合った組織体制」の構築を心掛け、公有地取得事業の減少に対応した組織及び職員数のスリム化に努めてきた。

平成14年度までは、旧日本道路公団から受託した新東名高速道路の受託用地事業に対応するため多数の職員が従事していたが、当該事業完了後は職員を削減、県内8か所に設置されていた支所も事業量の減少に合わせて廃止し、現在は県東部地域の事業に対応するための沼津支所のみを設置となっている。

現在の人員体制は、理事長が3公社（土地公社、道路公社、住宅公社）を併任し、専務理事は総務部長を兼務、職員は用地部9名、総務部2名（平成15年度に3公社の総務部門を統合）となっている。

なお、プロパー職員の退職後は嘱託員の補充により対応し、平成10年度以降プロパー職員の採用は行っていない。

また、平成27年度以降、予算、決算時期（1月～5月）には、用地課職員2名が兼務発令を受け、経理課の業務に従事している。

表Ⅱ-4 役職員数の推移 (単位：名)

年度 区分	S 48	53	58	63	H 5	10	15	20	25	29	説明
常勤役員	3	2	2	2	3	4	3	2	1	1	平成12年度から総務部長は常務理事が兼務。
総務部	6	9	8	9	7	6	5	4	3	2	平成10年度からの他公社併任職員は除く。
用地部	10	12	13	13	33	169	25	12	10	9	
本社	10	12	13	13	10	8	10	4	6	7	平成29年度より1名が総務部を兼務
支所	0	0	0	0	23	25	15	8	4	2	平成26年度より沼津支所→沼津駐在
第二東名	0	0	0	0	0	136	0	0	0	0	本社（第二東名用地課）職員を含む。
技術部	9	24	21	24	0	0	0	0	0	0	平成4年度に技術部門を廃止。
計	28	47	44	48	43	179	33	18	14	12	

## (2) 課題

公社は、退職不補充の方針に基づき、長年に亘りプロパー職員の採用を控え、嘱託員の採用により対応してきた結果、現在のプロパー職員は3名のみとなっている。

用地取得専門機関としての役割や機能を維持するためには、専門知識を有する職員のマンパワーを一定人数確保しておく必要があり、今後の事業量も勘案しながら、三公社間での人事交流による人材確保や新たなプロパー職員の採用などについて、検討を行っていくことが求められる。

なお、今後の国の大規模事業（伊豆縦貫自動車道、東駿河湾環状道路等）等の実施に関する情報収集に努め、公社への大規模な用地取得業務の委託が想定される場合には、当該業務を適正に履行するための組織体制の整備も図っていく必要がある。

### Ⅲ 将来ビジョン

#### 1 業務推進の基本方針

公社は、基本理念である「お客様と共に歩む」の実現と健全な経営を維持し続けるため、次に掲げる事項を将来ビジョンにおける業務推進の基本方針として位置付け、公共事業用地の先行取得等を通じて本県の安全・安心で快適な生活環境の実現に向けた取組みを進めていく。

[基本方針]

- ① 用地取得分野における県の補完・代行機能を担う唯一の専門機関として、公社の有する専門性・機動性・柔軟性を発揮し、先行取得予算の活用などによって、本県の社会基盤整備の根幹である公共事業用地の計画的・効率的な取得に努める。
- ② 県土全体の発展に寄与するため、県事業だけでなく、国等が行う大規模事業や県内市町の公共事業における用地取得についても、公社の活用が図られるよう情報収集や積極的なPR活動を行い、事業規模の拡大による地域貢献の推進に努める。  
なお、PRに当っては、公社活用のメリット（参考）を訴えることとする。
- ③ 行政を補完する公的機関としての機能を適正に発揮できるよう、安定した事業量の確保や用地取得の確実な履行による経営基盤の安定・強化、用地取得に関する専門人材の育成やノウハウの蓄積、事業量に応じた効率的な業務執行体制の整備などに努める。

<参考>公共事業推進における公社活用のメリット

- ① 単年度の土地取得に十分な予算を確保することが難しい状況の中で、公社の民間資金借入れによる公共用地の先行取得制度を活用することにより、金額の大きな用地取得等においても、予算を平準化しつつ事業用地を取得することが可能となり、工事の早期着手により事業効果の早期の発現ができること。
- ② 複数年にわたる用地取得においても、公社委託であれば毎年予算を計上することなく継続して用地取得事務を進めることができ、結果として短期間での用地取得が可能となること。
- ③ 公社が入札により、民間金融機関から事業資金を低利率で調達することによって、結果として効率的な公共事業の執行に寄与するとともに、民間資金を活用することで、経済の循環にも好影響を与えることとなること。

#### 2 事業展開の方向性

##### (1) 法人経営

ア 当面の事業計画

(先行取得事業)

公有地の先行取得事業等の実施見込みについては、国事業・県事業共に年度毎の予算による事業箇所や事業量については増減があるため、中・長期的に先行取得計画を立て



るのは難しい状況にある。

現時点で見込まれる国、県及び市町の事業は次のとおりであるが、今後も関係機関への積極的なPR活動等を通じた情報収集に努め、的確な事業計画を策定するとともに当該計画に基づき事業を着実に推進していく。

- ・ 国の事業については、平成30年度から伊豆縦貫自動車道の一部である「河津下田道路」事業のI期（(仮称)下田北IC～(仮称)下田IC：5.7km）の用地取得への着手が予定されており、用地国債を活用した短期間での事業実施が見込まれる。

このほか、将来的には東駿河湾環状道路事業の函南工区及び西進事業、国道474号三遠南信自動車道事業が予定されている。

- ・ 県事業については、平成29年度は(街)谷田幸原線他6件を受託し、4億6716万円余で用地取得した。平成30年度は(街)新橋茱萸沢線他11件27億円余が予算化されているが、平成31年度以降の事業は不確定な状況にあるため、事業の計画段階など早期からの県との協議を進めるとともに、安定した事業量の確保を目指した取組みを進めていく。
- ・ 市町事業については、ここ数年の受託実績（松崎町、伊豆市）のPRや訪問活動の成果により、平成29年度は小山町より街路事業の先行取得事業を受託したほか、他市町からも先行取得の相談を受けており、平成30年度以降の受託が期待される。

#### (受託用地事業)

- ・ 受託用地事業は、公社が用地を取得することなく地権者との用地交渉業務のみを行うものであるが、これまでも県からの継続的な受託実績があり、平成30年度は(街)谷田幸原線など2件を受託予定である。また、県警察本部からも平成27年度及び29年度に警察署用地の取得を受託しており、今後も県への受注活動を実施していく。

市町からは平成29年度より島田市から賑わい交流拠点整備事業の用地交渉業務を受託しており、平成30年度も引続き受託予定である。

#### (土地造成事業)

- ・ 土地造成事業は、平成30年度から新たに沼津市内浦重須地区における地域住民の高台移転事業に取り組むこととしており、県や沼津市など関係機関と十分な連携を図りながら、住宅用地の整備や移転者への売却などを計画的に進めていく。

### イ 健全経営の維持

土地開発公社が健全経営を維持していくためには、主要事業である県単先行取得事業の安定した事業量を確保（受託）するとともに、受託業務の確実な履行（100%取得）により事務費収入を得ていくことが必要となる。

しかしながら、これまでは県における用地交渉困難案件の公社への委託の回避や遅延、県との受託契約締結前の用地交渉は不可などの要因により、県の先行取得計画に基づく用地取得事業を予定どおりに受託できないため、事務費の収入見通しをたてることが難

しく、このことが経営の安定化を図るうえで大きな課題となっていた。

このため、平成 28 年度において、県と公社でワーキンググループを組織し、公社の経営課題等の解決に関する手法の検討を行ってきた結果、公社における事業管理の明確化や円滑な受託の確保等を目的として、次の改善策が実施されることとなった。

公社としては、これらの改善策の実施を踏まえて、具体的な経営目標（受託事業量、事務費収入、経常収支書等）の設定や事業量に応じた組織体制の整備など、主体的で精度の高い経営計画を策定し、県とも連携を図りながら健全経営の維持に努めていく。

[公社の経営課題解決のための改善策]

改善項目	実現化の手法及び効果	実現化の時期
用地取得精度 管理区分方式 の導入	県が先行取得箇所の用地交渉等の困難度を評価して公社に情報提供 ⇒公社の事業計画管理が可能となる	平成 29 年度当初予算から導入
取得箇所付け の弾力的運用	県が先行取得計画の同一交付金内流用が可能となるよう県内部で調整 ⇒公社の先行取得契約箇所が拡大する	平成 29 年度当初予算から導入
早期からの用地交渉の実施	県と公社が「協議書」を締結して、公社に個別事業の委託契約前から用地交渉を行う地位を付与 ⇒公社の円滑な用地取得契約の確保が実現	平成 30 年度当初より導入

## (2) 組織体制

用地部職員は、事業量に合わせて平成 20 年度に本社職員を削減、平成 21 年度に 3 支所のうち 2 支所を廃止、支所職員を削減し、平成 25 年度までは本社 6 人、支所 4 人、計 10 人体制となっていたが、平成 26 年度より事業量に応じて本社 7 人、沼津駐在 2 人の 9 人体制としており、平成 30 年度も同様の体制とする。

しかしながら、国、県及び市町から委託された事業を円滑に執行し、且つ緊急的な委託に迅速に対応するためには、事業量を勘案しながら一定のマンパワーを確保しておくことも必要である。

公社プロパー職員については、平成 10 年度以降新規採用を控えてきた経緯があり、平成 25 年度 1 名、27 年度 1 名の退職によりプロパー職員の比率がさらに低くなっている。

用地の専門性を維持するためには用地経験者の人材確保が必要であり、プロパー職員の減少が続けば、良質なサービス提供が難しくなるため、プロパー職員を採用し、用地専門職員として育成することを早急に検討する他、三公社間での人事交流を検討する必要がある。

また、嘱託職員の採用に当たっても、用地事務経験のある国、県及び市町からの退職者を採用し、その経験、知識を活かすことで行政機関との連携強化を図ることを検討する。

今後も、事業量に合わせて組織の見直しや経費の削減を図る不断の努力をしていくが、新規事業の拡大規模によっては、マンパワーの確保方策を含めた新たな定員管理のルールづくりが必要となってくる。

※（別紙）三公社職員数参照

### 3 まとめ

高度経済成長の初期に整備された道路、橋梁、トンネルなど既存インフラの長寿命化の課題が顕在化するなど、新規事業における公共事業の予算の先行きは依然として不透明である。

しかしながら、静岡県には地震防災対策、内陸のフロンティア構想に係るインフラ整備に加え、伊豆市や小山町における東京オリンピック自転車競技の開催を踏まえた道路整備等が必要とされている。

また、今後も新東名高速道路（御殿場・小山町）、東駿河湾環状道路西進、伊豆縦貫自動車道天城北道路など次世代の発展のための社会資本の充実が図られていく情勢にあることから、先行取得の利点を活かした公社活用のPR活動の機会は相当程度存在するものと見込まれる。

公社が、これらのPR活動の機会を確実に自らの受注に繋げていくためには、受託した業務を早期かつ確実に履行（100%取得）していくことにより、先行取得業務を委託する国、県及び市町から「用地取得の専門機関」としての信頼を得ていくことが大切である。

また、公社の職員については、用地交渉に関する幅広い知識の習得はもとより、「お客様」である地権者に常に誠意を持って接し、事業、補償及び契約内容などの明確で丁寧な説明などにより地権者の不安を解消し契約締結に導くための交渉能力を高めていくことが求められる。

以上を踏まえ、公社としては、「安定した事業量の確保」及び「用地交渉能力の強化」を柱として行動計画を策定し、以下の取組みを行っていく。

#### （1）安定した事業量の確保

- ① 国・県・市町の新規事業の早期情報入手に努め、公社が早期から事業に関わることで事業用地の計画的取得が可能となり事業効果が早期に発現できるという利点を、積極的に国、県及び市町に働きかけ確実な受託に繋げる。
- ② 毎年度一定の事業量がある県単独事業用地取得事業については、安定した事業量を確保するため、精度管理と箇所付けの弾力的運用の実施に加え、早期からの用地交渉の実施により、事務費収入の確保に努める。
- ③ 市町に対する受注可能性調査を継続して行うと同時に、業務の効率化（公共事業用地取得等）を目指す市町に対し、毎年発生しないものの、一時的に事業量が増加する用地取得業務の受け皿となる公社の受託業務の提案や、事業用地事前調査等のメニュー化による分かりやすい提案を行うなど、市町業務の支援に積極的に取り組む。
- ④ 専門性を持った公社職員が用地交渉を行うことにより、早期の用地取得、早期工事着手を可能としたケースも多く見られることから、平成26年3月に策定された県の行財政改革委員会の大綱において示された「県全体の効率化・最適化に貢献する取組を促進する」という方向性を踏まえ、県と公社が一体となった簡素で効率的な用地取得体制の確立を目指した県との協議を実施していく。

## (2) 用地交渉能力の強化（継続的な体制づくり）

- ① 受託した事業を 100%契約することを目指し、これまで以上に国、県及び市町など委託元との関係を緊密にし、早い時期からの情報交換を行う。
- ② 会社の機動性を活かし、本社、支所、事務分掌にとらわれない柔軟な人員投入を行うことにより、用地交渉を円滑に進める体制の整備に努める。
- ③ 関係機関で構成する用地対策連絡協議会や民間専門団体等が主催する各種研修会に積極的に参加し、用地取得に関する補償、相続、税務等の幅広い知識の習得やノウハウの継承を図り、用地取得専門機関として常に高いレベルの用地交渉能力が維持されよう努める。
- ④ 特殊事例等に対しては、公社内の研究会等により案件を分析し職員が共有することにより、対応策の検討や知識の向上に役立ていく。